

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008156229

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

丽贝亚公司发展战略研究

Development Strategy Research of LIBEIYA Construction
Decoration Engineering Co LTD

高 建 林

指导教师姓名: 沈 艺 峰 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩日期: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

北京丽贝亚公司是一家承担建筑装饰施工和设计业务的公司，目前已初步形成了具有特色的经营管理模式和企业文化，经过十多年发展，公司取得业内瞩目的成绩。但是，随着建筑装饰行业的发展，公司无论从管理上还是产品技术方面均存在一些短板，公司当前急需考虑战略转型问题以应对行业竞争状况，如何转型将对公司未来进一步发展至关重要。

本文基于企业战略管理理论，对公司外部的宏观环境和内部的微观环境进行了系统分析；利用 SWOT 矩形矩阵，对公司未来的战略选择进行了全面分析；最后结合公司的实际情况对未来发展战略进行选择，并对战略实施进行了充分解析和预判。这些战略措施的实施将会对公司发展具有重要作用。

关键词： 建筑装饰； 管理； 发展战略

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Beijing LIBEIYA Company is a company to undertake design and construction of architectural decoration. After ten years of development, the company has formed a unique management model and corporate culture, and has made remarkable achievements in the industry. With the development of architectural decoration industry, there are some short board in terms of management and product technology. At present, the strategic transformation needs to be considered urgently in response to the competition in the industry. How to transform is very crucial to the further development of the company.

In this thesis, based on the corporate strategy management theory, the external macro environment and the internal micro-environment are analyzed systematically. According to SWOT matrix analysis, the company's future strategic options are studied comprehensively. At last, combined with the actual situation of the company, the strategy for future development is chosen and the implementation of the strategy is fully parsed and pre-judged. The implementation of these strategic measures will be important to the development of the company.

Key words: Architectural Decoration; Management ; Development Strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 前言	1
第一节 论文研究的背景和意义	1
第二节 本论文主要结构	3
第二章 企业战略管理理论概述	4
第一节 企业战略管理的界定	4
第二节 相关理论综述	6
第三节 企业战略管理的现实意义	8
第三章 公司外部环境分析	10
第一节 宏观环境分析	10
第二节 行业环境分析	14
第四章 公司资源和能力分析	18
第一节 丽贝亚公司概况	18
第二节 经营规模	22
第三节 组织结构和人力资源	23
第四节 研究与开发	26
第五节 管理优势	27
第五章 公司战略定位	28
第一节 公司的企业定位	28
第二节 公司的战略选择	28
第三节 增长型战略备选方案	30
第六章 企业战略实施的配套措施	33
第一节 战略实施的资源配置	33
第二节 战略实施的管理重建	35
第三节 战略实施的经营重建	36
第四节 战略实施的信息管理重建	37
第五节 战略实施的企业文化重建	38

第七章 结论	39
参考文献	40
致 谢	41

厦门大学博士论文摘要库

第一章 前言

第一节 论文研究的背景和意义

一、 论文研究的背景

21 世纪我国企业所处的大环境可以概括为市场化、全球化、信息化和知识经济的兴起。并且，我国经济的市场属性已从短缺转到“相对过剩”，经济增长方式开始从粗放型转向集约型。同时，我国已加入 WTO，这使得我国企业面临的竞争更加激烈，企业之间的竞争在全球范围内进行。新环境、新形势对我国企业既是一种机遇，更是一种挑战。

有位著名的企业家曾经说过，没有战略的企业就像一个流浪汉。企业的战略就像船的舵手，对企业的发展起着至关重要的作用。如果没有战略，企业将会迷失方向，不知道该何去何从^[1]。目前，中国经济已经逐步进入全面市场竞争阶段，在复杂多变的市场环境下，企业如果要生存、发展进步，就必须制定战略。企业未来的、长远的发展方向，必须以战略为基础。企业能否建立并长久地保持竞争优势，科学地分析企业所处的内外环境，制定一个既适应市场要求又符合企业实际的发展战略，就成为企业赢得主动、长远发展的关键。

建筑装饰行业是与人民生活息息相关的行业，它是既古老又年轻、既传统又现代的一个行业，在全面建设小康社会当中担负着重要的使命。随着中国经济的发展、房地产的发展以及人民生活水平的提高，给建筑装饰行业带来了一个巨大的发展空间，在增加内需和扩大就业等方面有着突出的作用。根据中国建筑装饰协会编制的《中国建筑装饰行业“十二五”发展规划纲要》：2015 年装饰工程总产值力争达到 3.8 万亿元，比 2010 年增长 1.7 万亿元，总增长率为 81%，年平均增长率为 12.3% 左右。在工程产值增长的前提下，劳动力增幅相对下降，劳动力素质需要大幅度提高；建筑装饰行业工程主导技术力争实现重大突破，标准化、工业化部件部品的比重要大幅度提高，在新建工程项目中，成品化率争取达到 80% 以上；在改造性项目中，成品化率争取达到 60% 以上；争取环境负荷进一步降低，其中万元产值装饰装修工程产生的垃圾数量，力争比 2010 年下降 40%；

万元产值的有害物质排放量，力争比 2010 年下降 50%；竣工工程的能源、水资源的消耗量，力争比 2010 年下降 30%。建筑装饰行业具有极为广泛的发展前景并且是继续领跑中国经济重要的行业。

然而当前建筑装饰企业的行业准入条件相对较低，装饰企业众多，规模和素质参差不齐，管理也不够规范，部分业主违反国家有关法律法规，扰乱建筑装饰市场。施工单位在投标过程中不但以极低价夺标，而且委曲求全地接受种种不平等条件，长期以往，使得装饰企业步履维艰，处境更苦不堪言；而另一方面，随着人们生活水平的日益提高，市场对高质量、高品位的精品工程的呼声越来越高，国家相关部门也日益加强了对行业的严格管理，整个行业进入了高质量和微利润时代^[2]。

二、论文研究的意义

随着市场经济体制的建立与完善，企业开始直接面临市场竞争。企业发展战略也随之取得了较大的进展，部分企业从企业实际出发制定发展战略。但同时还有不少企业不重视和实施发展战略，即便是制定了发展战略的企业许多也没有很好的贯彻执行，没有根据实际情况的变化而作相应调整，多数企业的发展战略变成书面式战略或远景式战略，要么没有具体的实施方案，要么实施方案流于形式。

当今企业已经进入了战略竞争的年代，战略的成功与否是决定着企业的兴衰荣辱，中外企业的成功与失败的案例已不胜枚举，但是成功的企业毫不例外都有自己的发展战略。发展战略是企业对未来发展的一种整体规划，决定着企业的发展方向。它涉及企业与环境的关系、企业使命的确定、企业目标的建立、基本发展方针和发展战略的制定等。面对全球化和入世的严峻挑战，对于任何一个企业而言，不管是否要做出书面的战略规划，发展战略不再是可有可无的，而是需要进行充分论证，并在内部取得统一认识。

北京丽贝亚建筑装饰工程有限公司成立于 1994 年，是北京金隅集团旗下的一家中外合资建筑装饰企业。经过多年的奋斗发展，公司逐步形成了具有丽贝亚特色的经营管理模式和企业文化，并且呈现积极稳健的态势。目前，公司拥有本市和外埠分公司共十八家单位。企业规模已发展成为拥有高级管理、设计、技术人员千余人，年均产值二十亿元的大型建筑装饰企业。通过多年在社会中的历练，丽贝亚公司现已成为国家重点装饰企业，并成为全国建筑装饰百强单位。“人无

远虑、必有近忧”。在市场逐步走向全面竞争的环境下，公司不能停滞不前，不能看重短期行为，而应从长计议，进行企业发展战略研究，这是公司迫切需要解决的实际问题。

本文以北京丽贝亚建筑装饰工程有限公司为研究对象，在对企业外部环境与内在条件进行深入分析的基础上，依据企业发展战略管理理论的原理，对公司的发展战略进行较为全面的论述。

第二节 本论文主要结构

本文是基于企业战略管理理论来研究分析北京丽贝亚企业的发展战略。

论文第一章，笔者介绍了论文选题的背景及意义，论文研究内容和结构。第二章，对企业战略管理理论进行了系统回顾，以期下文分析提供理论支撑。第三章，对公司的外部环境进行分析，该章利用宏观环境分析模型以及波特“五力”竞争模型对北京丽贝亚企业所处的外部环境进行了全面阐述。第四章，从内部对北京丽贝亚企业资源和能力进行分析，分别从人力资源管理、科研开发等方面进行客观评价。基于前文内外环境分析，在第五章公司战略定位中，提出增长型战略是公司较好的选择，并阐述了与之相对的备选方案。最后，在第六章对企业战略实施的配套措施进行了研究。

第二章 企业战略管理理论概述

孔子曰：“人无远虑，必有近忧”，战略思想自古有之。在当今信息化时代、变革的时代，面对各种环境日新月异的变化，企业面临着种种挑战，这势必会导致管理思想的变迁。为更好地把握战略管理的发展趋势，必须首先对战略管理理论的发展历程进行梳理，以便把握其演进的脉络和规律，从而针对特定的企业、在特定的环境中选取适宜的战略理论，制定有效的战略方法，实现企业发展的目标。

第一节 企业战略管理的界定

一、 企业战略的概念

战略(Strategy)一词源于战争，来源于希腊语中的“将军(Strategos)”，是军事术语。其意义是指挥军队的艺术和科学，后来引申为通过对战争双方的分析判断而做出对战争全局的筹划和指导，基于“战略”的全局、谋略等基本意义，战略被引入社会、经济、管理等领域，代表贯穿于一个系统的一定历史时期内所有重大决策中的指导思想。将战略应用于企业管理，即企业战略。企业战略的含义为：企业在市场活动中，通过分析外部环境和内部条件的基础上，为求得生存和发展而做出的总体的长远的谋划，是实现这样的规划所应采取的行动^[3]。

企业战略具有如下的特征^[3,4]：

(1) 总体性。形象地说，企业战略就是企业发展的蓝图，制约着企业经营管理的一切具体活动。因此，企业战略是企业总体的发展战略，而非某一部门或某一业务的发展计划。

(2) 长远性。企业战略考虑的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题，因此企业战略通常着眼于未来3年至5年乃至更长远的目标。战略一旦制订，将不轻易改变。

(3) 指导性。企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体职工努力工作。在战略发展期内，企业的所有活动将以战略为基本指导思想。

(4) 现实性。企业战略是建立在现有的主观因素和客观条件基础上的，一切从现有起点出发。因此，对企业现状的深入了解是企业制订成功战略的基础，建立在不准确信息上的战略将使企业面临巨大的风险。

(5) 竞争性。企业战略也像军事战略一样，其目的也是为了克敌制胜，赢得市场竞争的胜利。因此企业战略如军事战略一样具有很强的竞争性，必须具有能使企业在变幻莫测的市场中立稳脚跟、逐步壮大的能力。

(6) 风险性。企业战略是对未来发展的协同作战，然而环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中，任何企业战略都伴随有风险。也正因为如此，企业战略更需要细致周全的考量和思索。一项成功的战略需要的不仅仅是对现实的洞察力和对未来的判断力，还需要科学和周密的调查研究。

(7) 创新性。企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化，因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。伴随着一个行业、一个企业的发展，过去的战略不一定适合现在的环境，未来的战略也不一定沿袭现在的思路。勇于创新、敢做第一，往往能使一个企业脱颖而出。在困境中求变革，也常常能带领企业绝处逢生。因此，在制订战略的过程中，应该根据现实的情况勇敢求新求变。

(8) 稳定性。企业战略一经制定后，在较长时期内要保持稳定（不排除局部调整），以利于企业各单位、部门努力贯彻执行。这不仅仅是维持企业稳定的需要，也是使企业在一贯的环境中逐渐成长的需要。

(9) 一致性。企业战略不应脱离现实可行的管理模式基础。同时企业战略要与战术、策略、方法、手段相适合。战略的长期性和稳定性决定了企业战略必须在现实可行的管理模式上制订，否则将面临着巨大的实施困难，甚至可能破坏企业的稳定发展。另一方面，管理模式也必须调整以适应企业战略的要求。既然战略可能超前，可能创新，那么一旦制订，管理模式也必须逐步调整以彼此适应。这就给战略制订者和管理者带来了很大的挑战。

二、企业战略管理过程

企业战略管理包括四个相互关联的主要阶段，即战略分析阶段、战略选择阶段、战略实施阶段和战略控制阶段。

(1) 战略分析阶段

战略分析，主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在

战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析主要包括三个方面：确定企业的经营宗旨；评价企业内部条件，特别是对企业优势和劣势进行分析；分析评价企业的外部环境，特别是要评价企业所面对的机会和威胁。

（2）战略规划阶段

战略规划是一个复杂的过程，涉及产品和服务的开发方向，进入哪一类型的市场，以怎样的方式进入市场等；在产品系列和服务方向确定以后，还要决定是通过内部开发还是外部收购来拓展这些业务，制定战略要结合企业自身实际，组织的资源和能力要能够满足战略的要求；外界环境的干扰和阻碍是在可接受的限度内，同时战略规划的内容不致伤害利益相关者的利益，或者是有障碍，企业能采取办法予以克服。

（3）战略实施阶段

企业战略实施主要涉及以下一些问题：如何在企业内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源；为了实现组织目标，还需要获得哪些外部资源以及如何使用；为了实现既定战略目标，需要对组织机构做哪些调整；这种调整对各部门和有关人员产生怎样的影响，他们是支持还是反对这种变革？为了保证目标和任务的完成，管理人员需要掌握组织变革的技术和方法。

（4）战略控制阶段

这个阶段的主要工作包括：制定效益标准；衡量实际效益；评价实际效益；制定纠正措施和权变计划。

第二节 相关理论综述

企业战略管理理论于 20 世纪 50 年代起源于西方，它基于这样一种认识，即企业应连续不断地注视内部及外部的事件与趋势，以便必要时及时做出调整，因此它是研究企业如何动态地适应内外环境变化的理论。一般来说，企业战略管理理论的发展大致经历了三个阶段^[5]。

一、经典战略管理理论阶段

经典战略管理理论一般指以安德鲁斯和安索夫为代表人物的初期理论。理论建立在对企业内部条件和外部环境系统分析的基础上，通过对企业组织的优势、劣势和环境给企业所提供的机会、威胁（即 SWOT 分析法）的分析，以确定企

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库